

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan membahas secara mendalam landasan teori yang menjadi pijakan utama dalam penelitian ini. Tinjauan pustaka disusun untuk memberikan pemahaman konseptual mengenai variabel-variabel yang diteliti, yaitu transformasi digital, *Green Human Resource Management* (GHRM), fleksibilitas kerja jarak jauh, dan keterikatan karyawan. Selain itu, bab ini juga menguraikan teori-teori yang mendasari hubungan antar variabel, serta penelitian terdahulu yang relevan sebagai acuan dalam menyusun kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian. Dengan demikian, pembahasan dalam bab ini diharapkan dapat memperkuat dasar teori yang mendukung pelaksanaan penelitian ini.

2.1 Transformasi Digital

2.1.1 Definisi Transformasi Digital

Transformasi digital merupakan proses integrasi teknologi digital ke dalam seluruh aspek operasional organisasi yang mengubah cara organisasi bekerja, berinteraksi, dan menciptakan nilai. Vial (2019) mendefinisikan transformasi digital sebagai perubahan mendasar yang dihasilkan oleh penerapan teknologi digital terhadap proses bisnis, struktur organisasi, dan pengalaman pelanggan. Konsep ini berkembang sebagai respons terhadap perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan berbasis teknologi, sehingga organisasi dituntut untuk beradaptasi secara cepat dan berkelanjutan (Kraus *et al.*, 2021). Dalam konteks organisasi modern,

transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi baru, tetapi juga mencakup perubahan budaya kerja, model bisnis, serta pola interaksi antar individu di dalam organisasi (Verhoef *et al.*, 2021).

Seiring dengan meningkatnya persaingan global dan perkembangan teknologi, transformasi digital menjadi faktor strategis bagi keberlangsungan organisasi. Egloffstein & Ifenthaler (2021) menyatakan bahwa transformasi digital kini dipandang kritis dan relevan bagi kelangsungan hidup organisasi dari berbagai jenis. Transformasi digital juga memungkinkan organisasi meningkatkan efisiensi operasional melalui otomatisasi proses dan pemanfaatan data dalam pengambilan keputusan (Shanti *et al.*, 2023). Selain itu, teknologi digital memungkinkan organisasi menjangkau pelanggan secara lebih luas dan memberikan layanan yang lebih cepat serta personal (Kitsios *et al.*, 2021).

Transformasi digital membawa perubahan signifikan terhadap cara karyawan bekerja dan berinteraksi. Egloffstein & Ifenthaler (2021) menunjukkan bahwa teknologi digital membentuk pengetahuan yang mengubah pola kerja tradisional dalam organisasi pendidikan maupun sektor lainnya. Perubahan ini menuntut karyawan untuk memiliki kompetensi digital yang lebih tinggi serta kemampuan beradaptasi terhadap teknologi baru (Ruželè *et al.*, 2025). Transformasi digital juga dapat meningkatkan produktivitas kerja apabila organisasi mampu menyediakan pelatihan dan dukungan yang memadai bagi karyawan (Battisti *et al.*, 2022).

Organisasi dapat memaksimalkan manfaat transformasi digital melalui investasi teknologi, pengembangan kompetensi karyawan, serta perubahan budaya organisasi yang mendukung inovasi. Verhoef *et al.*, (2021) menyatakan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kesiapan organisasi dalam mengelola perubahan secara menyeluruh. Dengan penerapan yang efektif, transformasi digital tidak hanya meningkatkan kinerja operasional organisasi tetapi juga memperkuat daya saing jangka panjang di era ekonomi digital (Kraus *et al.*, 2021).

2.1.2 Karakteristik Transformasi Digital

Transformasi digital memiliki sejumlah karakteristik khas yang membedakannya dari sekadar digitalisasi atau adopsi teknologi biasa. Vial (2019) menjelaskan bahwa transformasi digital merupakan proses perubahan mendasar yang memengaruhi strategi, struktur, serta proses organisasi secara menyeluruh. Karakteristik utama transformasi digital adalah sifatnya yang holistik dan mencakup seluruh dimensi organisasi. Verhoef *et al.*, (2021) menyatakan bahwa transformasi digital melibatkan perubahan model bisnis, operasi internal, serta interaksi dengan pelanggan, sehingga dampaknya tidak terbatas pada aspek teknis semata. Selain itu, Shanti *et al.*, (2023) menegaskan bahwa transformasi digital mencakup rekonstruksi visi, proses, kapabilitas, struktur organisasi, dan budaya kerja, bukan sekedar implementasi teknologi informasi.

Karakteristik lain dari transformasi digital adalah tingginya intensitas adopsi teknologi digital dalam aktivitas organisasi. Fenomena ini menunjukkan bahwa teknologi menjadi fondasi utama dalam operasional organisasi modern. Kitsios *et al.*, (2021) mencatat bahwa industri perbankan global melakukan investasi teknologi informasi yang sangat besar untuk mendukung inovasi layanan dan efisiensi operasional. Selain itu, Bharadwaj *et al.*, (2013) menjelaskan bahwa transformasi digital melibatkan pemanfaatan data, analitik, dan teknologi digital untuk mendukung pengambilan keputusan strategis organisasi. Dengan demikian, transformasi digital ditandai oleh integrasi teknologi yang intensif dan berkelanjutan dalam seluruh aktivitas organisasi.

2.1.3 Dampak Transformasi Digital pada Sumber Daya Manusia

Transformasi digital memberikan dampak yang signifikan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi. Priyatama *et al.*, (2026) menjelaskan bahwa transformasi digital mengubah secara fundamental cara karyawan bekerja, berinteraksi, dan berinovasi dalam lingkungan kerja modern. Dampak positif transformasi digital terlihat pada peningkatan efisiensi dan produktivitas kerja. Kitsios *et al.*, (2021) menemukan bahwa penggunaan teknologi digital dalam sektor perbankan meningkatkan kualitas pekerjaan, kecepatan layanan, serta efektivitas operasional organisasi. Selain itu, transformasi digital memungkinkan munculnya sistem kerja fleksibel berbasis teknologi. Ruželė *et al.*, (2025) menunjukkan

bahwa kerja jarak jauh yang didukung teknologi digital dapat meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja karyawan dan memberikan fleksibilitas yang lebih besar dalam mengelola waktu kerja.

Transformasi digital juga menuntut karyawan memiliki kompetensi baru yang relevan dengan teknologi. Vial (2019) menjelaskan bahwa transformasi digital seringkali memerlukan perubahan budaya organisasi menuju budaya yang lebih adaptif dan berorientasi teknologi. Priyatama *et al.*, (2026) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kebutuhan akan perubahan budaya organisasi menuju budaya yang lebih tangkas dan berorientasi digital, yang tidak selalu mudah diterima oleh seluruh anggota organisasi. Kondisi ini menandakan perlu adanya sistem pengelolaan sumber daya manusia yang mampu mendukung adaptasi karyawan dalam optimalisasi teknologi melalui penerapan praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) yang mengintegrasikan aspek keberlanjutan, kesejahteraan karyawan, kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan digital, serta fleksibilitas kerja.

2.2 *Green Human Resources Management* (GHRM)

2.2.1 Definisi *Green Human Resources Management* (GHRM)

Green Human Resource Management (GHRM) merupakan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan tujuan keberlanjutan lingkungan ke dalam kebijakan dan praktik organisasi untuk mendukung pembangunan berkelanjutan (Hameed *et al.*, 2020).

Green Human Resource Management (GHRM) dalam penelitian ini dipahami sebagai persepsi karyawan terhadap sejauh mana organisasi mengintegrasikan nilai - nilai kelestarian lingkungan ke dalam strategi dan praktik pengelolaan sumber daya manusia (Meher *et al.*, 2026). Noor *et al.*, (2023) menjelaskan bahwa *Green Human Resources Management* (GHRM) mencakup kebijakan, praktik, dan sistem yang dirancang untuk mendorong karyawan sadar lingkungan demi mendukung keberlanjutan organisasi dan lingkungan. Lebih lanjut, mereka menegaskan bahwa persepsi karyawan terhadap praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) berperan signifikan dalam mendorong terbentuknya perilaku pro-lingkungan karyawan serta memperdalam rasa keterikatan mereka terhadap tempat kerja. Selain itu, praktik keberlanjutan seperti pengurangan penggunaan kertas melalui digitalisasi dan efisiensi sumber daya dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab kolektif di antara karyawan sekaligus memperkokoh budaya kerja yang berpihak pada lingkungan (Rahim *et al.*, 2026). Relevansi praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) dalam mendukung keberlanjutan organisasi juga menjadi fokus utama pada sektor perbankan digital, mengingat industri ini memiliki peran strategis dalam mendorong transformasi perkembangan ekonomi (Hameed *et al.*, 2020).

2.2.2 Manfaat *Green Human Resources Management* (GHRM)

Organisasi yang berinvestasi dalam *Green Human Resources Management* (GHRM) umumnya menerapkan teknologi dan infrastruktur

canggih yang membentuk dasar yang kokoh untuk operasional kerja jarak jauh yang lancar (Ishteyaq *et al.*, 2024). Menurut Irani *et al.*, (2022), komitmen teknologi ini selaras dengan tujuan keberlanjutan lingkungan sambil memberikan karyawan kemampuan kolaborasi virtual yang efisien. Keselarasan antara investasi teknologi dan nilai-nilai keberlanjutan ini pada akhirnya membentuk persepsi karyawan terhadap implementasi *Green Human Resources Management* (GHRM) di organisasi.

Karakteristik utama *Green Human Resource Management* (GHRM) dari perspektif karyawan tercermin dari sejauh mana karyawan merasakan adanya praktik *Green Human Resource Management* (GHRM), seperti *green recruitment and selection*, *green training and development*, serta *green performance management* (Maheshwari *et al.*, 2024). Karyawan akan menilai apakah organisasi benar-benar mempertimbangkan aspek lingkungan dalam proses rekrutmen serta memberikan pelatihan yang meningkatkan pemahaman mereka terkait praktik ramah lingkungan (Noor *et al.*, 2023).

Relevansi *Green Human Resource Management* (GHRM) dalam konteks perbankan digital di Indonesia semakin menguat seiring dengan bukti nyata implementasi praktik tersebut di lapangan. PT Bank Jago Tbk. (2025) mengintegrasikan nilai *Life-Centricity* dan *Purposeful Growth* ke dalam budaya organisasi, mewajibkan seluruh karyawan mengikuti program pelatihan keberlanjutan, serta menerapkan sistem kerja hybrid

sebagai upaya pengurangan emisi karbon akibat mobilitas fisik karyawan. PT Allo Bank Indonesia Tbk. (2025) juga membangun budaya keberlanjutan melalui *platform* pelatihan *KnowBe4*, sosialisasi internal berkala, dan penerapan instrumen *Employee Risk Score* yang di antaranya mengukur kesadaran karyawan terhadap risiko lingkungan. Adapun, PT Superbank Indonesia (2025) memperkenalkan program *Lunch and Learn* yang membahas topik keberlanjutan secara berkala sebagai bagian dari upaya internalisasi kesadaran lingkungan kepada seluruh karyawan. Sementara itu, PT Bank Digital BCA (2025), yang mengintegrasikan nilai keberlanjutan kepada seluruh karyawannya melalui 48 modul *e-Learning* aktif, dua pelatihan wajib internal berbasis etos kerja dan *continuous improvement*, serta program #BuatBaik sebagai bentuk keterlibatan langsung karyawan dalam praktik *circular economy* bersama mitra keberlanjutan ekosistem. Meskipun tingkat kematangan implementasi *Green Human Resource Management* (GHRM) di antara bank-bank digital tersebut bervariasi, keseluruhan fakta ini menegaskan bahwa sektor perbankan digital Indonesia secara aktif mengintegrasikan prinsip keberlanjutan lingkungan ke dalam praktik pengelolaan sumber daya manusianya (Hameed *et al.*, 2020; Noor *et al.*, 2023). Dengan demikian, keberhasilan implementasi strategi lingkungan organisasi sangat bergantung pada keterikatan sumber daya manusia sebagai aktor utama yang menjalankan kebijakan keberlanjutan tersebut (Hameed *et al.*, 2020).

Dengan demikian, manfaat dan karakteristik *Green Human Resource Management* (GHRM) dalam penelitian ini dilihat dari perspektif karyawan, yang mencakup komitmen perusahaan terhadap *Green Human Resource Management* (GHRM), persepsi terhadap praktik sumber daya manusia berbasis lingkungan, dukungan organisasi, dan kesempatan karyawan untuk berperilaku ramah lingkungan.

2.3 Fleksibilitas Kerja Jarak Jauh

2.3.1 Definisi Fleksibilitas Kerja Jarak Jauh

Fleksibilitas kerja jarak jauh merupakan pengaturan kerja yang memungkinkan karyawan melaksanakan tugas di luar lokasi kantor konvensional dengan dukungan teknologi digital yang memungkinkan konektivitas dengan organisasi tetap terjaga. Chatterjee *et al.*, (2022) menjelaskan bahwa kerja jarak jauh memungkinkan pekerjaan dilakukan tanpa kehadiran fisik di kantor selama karyawan memiliki akses terhadap sistem komunikasi dan informasi organisasi. Konsep ini berkembang sebagai bagian dari fleksibilitas kerja modern yang memberikan kebebasan kepada karyawan dalam menentukan tempat dan waktu kerja. Wang *et al.*, (2021) memperkuat bahwa fleksibilitas kerja jarak jauh merupakan desain kerja yang memberikan otonomi tinggi kepada karyawan dalam mengelola aktivitas pekerjaan secara mandiri.

Perkembangan kerja jarak jauh tidak terlepas dari transformasi digital dan perubahan lingkungan kerja global. Kniffin *et al.*, (2021)

menjelaskan bahwa kemajuan teknologi komunikasi memungkinkan pekerjaan dilakukan dari rumah atau lokasi lain tanpa mengurangi efektivitas koordinasi dengan organisasi. Dalam praktiknya, fleksibilitas kerja jarak jauh dapat *berbentuk telecommuting, hybrid work*, maupun *mobile work* yang memungkinkan karyawan tetap produktif dari berbagai lokasi. Battisti *et al.*, (2022) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kerja fleksibel ditentukan oleh kesiapan digital organisasi serta dukungan kebijakan yang memadai. Dengan demikian, fleksibilitas kerja jarak jauh dapat dipahami sebagai pengaturan kerja berbasis teknologi yang memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam menentukan lokasi dan waktu kerja, sekaligus mendukung efektivitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

2.3.2 Karakteristik Fleksibilitas Kerja Jarak Jauh

Fleksibilitas kerja jarak jauh dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk pengaturan kerja yang memungkinkan karyawan melaksanakan tugas tanpa harus selalu hadir secara fisik di kantor. Bernard (2025) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa model kerja ini secara signifikan mampu meningkatkan produktivitas karyawan. Adapun karakteristik fleksibilitas kerja jarak jauh yaitu:

a. *Telecommuting*

Telecommuting merupakan bentuk kerja jarak jauh bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa kehadiran fisik di

kantor selama tetap terhubung dengan organisasi (Allen *et al.*, 2015). Bentuk kerja ini memberikan otonomi tinggi dalam pengelolaan waktu dan lingkungan kerja. Wang *et al.*, (2021) menyatakan bahwa *telecommuting* dapat meningkatkan produktivitas karena mengurangi waktu perjalanan dan gangguan di tempat kerja.

b. *Hybrid Scheduling*

Hybrid Scheduling merupakan sistem kerja yang melakukan kombinasi antara bekerja di kantor dan bekerja dari lokasi lain seperti rumah secara bergantian (Ipsen *et al.*, 2021). Kniffin *et al.*, (2021) menyatakan bahwa *hybrid scheduling* memungkinkan organisasi mempertahankan manfaat kerja jarak jauh sekaligus menjaga keterikatan sosial antar karyawan. Selain itu, *hybrid scheduling* juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyesuaikan pola kerja dengan kebutuhan pribadi.

c. *Mobile Work*

Mobile work adalah pekerjaan yang memerlukan perpindahan fisik dari satu tempat ke tempat lain dan/atau aktivitas sementara di luar tempat kerja tetap (Yuan *et al.*, 2010). Battisti *et al.*, (2022) menegaskan bahwa teknologi digital memungkinkan pekerjaan dilakukan secara *real time* dari berbagai lokasi tanpa mengurangi efektivitas kerja. Bentuk kerja ini banyak ditemukan

pada pekerjaan yang membutuhkan mobilitas tinggi seperti layanan lapangan atau pekerjaan berbasis proyek.

2.3.3 Dampak Fleksibilitas Kerja Jarak Jauh

Bloom *et al.*, (2015) menemukan bahwa bekerja dari rumah dapat meningkatkan produktivitas karena karyawan mengalami lebih sedikit gangguan dan memiliki kontrol lebih besar terhadap lingkungan kerja. Selain itu, bekerja secara fleksibel dapat membantu organisasi mengurangi biaya operasional seperti penggunaan ruang kantor dan fasilitas pendukung. Chatterjee *et al.*, (2022) menjelaskan bahwa fleksibilitas kerja berbasis teknologi dapat meningkatkan efisiensi organisasi sekaligus mempertahankan kualitas layanan.

Dampak fleksibilitas kerja jarak jauh juga berkaitan dengan keterikatan karyawan. Ruželè *et al.*, (2025) menyatakan bahwa meskipun kerja jarak jauh meningkatkan kepuasan kerja, dampaknya terhadap keterikatan karyawan dapat bersifat negatif karena meningkatnya isolasi sosial dan berkurangnya interaksi langsung dengan rekan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan dukungan yang memadai agar karyawan tetap merasa terhubung dengan pekerjaan dan organisasi.

2.4 Keterikatan Karyawan

2.4.1 Definisi Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan merupakan kondisi psikologis positif yang mencerminkan tingkat energi, antusiasme, dan keterhubungan individu terhadap pekerjaannya. Konsep ini berakar pada teori Kahn (1990) yang menyatakan bahwa individu yang *engaged* akan melibatkan diri secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pelaksanaan tugasnya. Schaufeli *et al.*, (2006) kemudian mengembangkan konsep tersebut menjadi tiga dimensi utama, yaitu *absorption* yang menggambarkan keterikatan penuh hingga sulit melepaskan diri dari pekerjaan, *dedication* yang menunjukkan rasa bangga dan makna kerja, serta *vigor* yang mencerminkan energi dan ketahanan mental. Berbeda dengan kepuasan kerja atau komitmen organisasi, keterikatan karyawan menekankan pada motivasi intrinsik dan keterikatan aktif karyawan dalam menjalankan tugasnya (Cooper-Thomas *et al.*, 2018).

Harter *et al.*, (2016) menunjukkan bahwa keterikatan karyawan yang tinggi berkaitan dengan peningkatan performa individu dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Kondisi kerja yang fleksibel dan berbasis teknologi dapat memengaruhi tingkat keterikatan karyawan karena mengubah pola interaksi dan pengalaman kerja sehari-hari. Bakker & Albrecht (2018) menjelaskan bahwa organisasi perlu menyediakan sumber daya kerja yang memadai, seperti dukungan organisasi, komunikasi yang

efektif, dan kesempatan pengembangan untuk mempertahankan keterikatan karyawan dalam lingkungan kerja yang dinamis.

2.4.2 Dimensi Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan merupakan konsep yang berkembang dalam literatur manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya dalam konteks perubahan sistem kerja modern. Schaufeli *et al.*, (2006) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai keadaan psikologis positif yang berkaitan dengan pekerjaan dan ditandai oleh keterikatan penuh dalam pekerjaan (*absorption*), dedikasi (*dedication*), dan semangat (*vigor*). Berikut adalah penjelasan dimensi keterikatan karyawan menurut Schaufeli *et al.*, (2006):

- a. Dimensi *absorption* merujuk pada kondisi di mana karyawan sepenuhnya terfokus dan tenggelam dalam pekerjaannya, sehingga sulit untuk melepaskan diri dari aktivitas kerja tersebut (Schaufeli *et al.*, 2006). Karyawan dengan tingkat *absorption* yang tinggi biasanya merasakan waktu berjalan lebih cepat saat bekerja dan memiliki konsentrasi penuh terhadap tugas yang dikerjakan (Macey & Schneider, 2008).
- b. Dimensi *dedication* menggambarkan keterlibatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan yang ditandai dengan perasaan bangga, antusias, serta adanya makna dan inspirasi dalam pekerjaan yang dilakukan (Schaufeli *et al.*, 2006). Karyawan

yang memiliki *dedication* tinggi cenderung merasa pekerjaannya penting dan bernilai, sehingga mereka lebih berkomitmen dalam mencapai tujuan organisasi (Cooper-Thomas *et al.*, 2018).

- c. Dimensi *vigor* mengacu pada tingkat energi yang tinggi, ketahanan mental, serta kemauan karyawan untuk berusaha secara optimal dalam bekerja meskipun menghadapi kesulitan (Schaufeli *et al.*, 2006). Karyawan dengan tingkat *vigor* yang tinggi menunjukkan antusiasme dalam bekerja, tidak mudah lelah, serta memiliki dorongan kuat untuk terus menyelesaikan tugas dengan baik (Xanthopoulou *et al.*, 2009).

Ketiga dimensi tersebut mencerminkan tingkat energi, keterikatan emosional, serta fokus individu dalam menyelesaikan tugas secara optimal. Dalam lingkungan kerja yang terdigitalisasi dan menerapkan sistem kerja fleksibel, dimensi tersebut menjadi penting karena perubahan cara kerja dapat memengaruhi pengalaman dan motivasi karyawan dalam bekerja. Ketiga dimensi ini kemudian dikembangkan menjadi alat ukur keterikatan yang dikenal sebagai *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) oleh Schaufeli *et al.*, (2006), yang telah digunakan secara luas dalam berbagai sektor organisasi. Dalam sistem kerja fleksibel, dimensi tersebut dapat dipengaruhi oleh tingkat otonomi kerja, intensitas komunikasi virtual, serta kualitas dukungan organisasi yang diterima karyawan.

Dengan demikian, keterikatan karyawan merupakan fenomena multidimensional yang mencakup energi, antusiasme, dan keterhubungan individu dengan pekerjaannya. Dalam lingkungan kerja yang fleksibel dan terdigitalisasi, keterikatan karyawan dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya organisasi, kualitas hubungan kerja, serta pengalaman kerja karyawan secara keseluruhan.

2.4.3 Faktor yang Memengaruhi Keterikatan Karyawan

Penelitian dalam literatur manajemen sumber daya manusia mengemukakan bahwa keterikatan karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang berasal dari konteks pekerjaan dan organisasi. Saks (2006) mengidentifikasi beberapa determinan utama yang berperan dalam membentuk keterikatan karyawan, yaitu:

a. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan memberikan variasi tugas, tantangan, serta makna yang dirasakan oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaannya (Cooper-Thomas *et al.*, 2018). Pekerjaan yang dirancang secara menarik dan bermakna akan mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menyelesaikan tugasnya (Xanthopoulou *et al.*, 2009).

b. Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi (*perceived organizational support*) mencerminkan persepsi karyawan terhadap sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Cooper-Thomas *et al.*, 2018). Ketika karyawan merasa didukung, mereka cenderung membalas dengan meningkatkan komitmen dan keterlibatan dalam pekerjaan sebagai bentuk timbal balik sosial (Cropanzano & Goldman, 2005).

c. Penghargaan dan pengakuan

Penghargaan dan pengakuan berkaitan dengan pemberian imbalan, baik finansial maupun non-finansial, atas kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan (Cooper-Thomas *et al.*, 2018). Pemberian penghargaan yang adil dan tepat dapat meningkatkan motivasi serta mendorong karyawan untuk menunjukkan tingkat keterikatan yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya (Kahn, 1990).

d. Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi mengacu pada persepsi karyawan terhadap keadilan dalam proses pengambilan keputusan, distribusi hasil, serta perlakuan interpersonal di tempat kerja (Cooper-Thomas *et al.*, 2018). Tingkat keadilan yang tinggi akan membentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi,

sehingga meningkatkan keterikatan dan partisipasi aktif dalam pekerjaan (Cropanzano & Goldman, 2005). Dengan demikian, keterikatan karyawan dapat dipahami sebagai hasil dari pengelolaan sumber daya manusia yang efektif berdasarkan persepsi karyawan.

2.5 Teori *Resource Based View* (RBV)

Penelitian ini menggunakan teori *Resource Based View* (RBV) sebagai landasan utama untuk menjelaskan hubungan antara transformasi digital dan *Green Human Resource Management* (GHRM). Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Barney (1991) dalam konteks manajemen strategis. Keunggulan kompetitif organisasi tidak hanya berasal dari faktor eksternal, tetapi lebih ditentukan oleh sumber daya internal yang dimiliki organisasi, terutama aset organisasi yang memiliki nilai tinggi, sulit didapatkan, tidak mudah direplikasi, dan tidak tergantikan (Barney, 1991). Dalam situasi seperti ini, sumber daya internal menjadi instrumen penting bagi organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dalam konteks transformasi digital dan manajemen sumber daya manusia, Teori *Resource Based View* (RBV) menjelaskan bahwa teknologi digital dan kemampuan terkait dapat dipahami sebagai sumber daya strategis yang berkontribusi pada keunggulan kompetitif ketika mereka bernilai, langka, tidak dapat ditiru, dan terintegrasi dalam proses organisasi (Meher *et al.*, 2026). Namun demikian, transformasi digital sendiri bersifat mudah ditiru oleh pesaing karena

adopsi teknologi dapat dilakukan oleh organisasi dimanapun saja. Akibatnya, untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, organisasi perlu mengintegrasikan kemampuan digital tersebut dengan praktik-praktik sumber daya manusia yang komplementer, salah satunya adalah *Green Human Resource Management* (GHRM). Sumber daya yang efektif adalah sumber daya yang mampu menciptakan nilai tambah yang tidak mudah ditiru dan membangun keunggulan kompetitif jangka panjang.

Penelitian ini menjadikan Teori *Resource Based View* (RBV) sebagai payung yang menghubungkan kedua variabel. Transformasi digital berperan sebagai kemampuan hulu (*upstream capability*) yang membangun infrastruktur teknologi dan analitik yang memungkinkan organisasi untuk merancang dan menerapkan praktik-praktik sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlanjutan (Sahu *et al.*, 2025). Sementara itu, *Green Human Resource Management* (GHRM) berperan sebagai kemampuan sumber daya manusia hilir (*downstream HR capability*) yang mentransformasikan infrastruktur digital tersebut menjadi praktik-praktik SDM yang berkelanjutan, seperti proses sumber daya manusia tanpa kertas (*paperless*), pembelajaran virtual, dan pengaturan kerja rendah karbon (Noor *et al.*, 2023). Praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) yang didukung oleh kemampuan digital menjadi sumber daya yang bernilai dan langka, sehingga sulit ditiru oleh pesaing dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi.

Dengan demikian, teori *Resource Based View* (RBV) mampu menjelaskan hubungan antara transformasi digital dan *Green Human Resource Management* (GHRM) pada karyawan bank digital di Indonesia.

2.6 Social Exchange Theory (SET)

Penelitian ini juga menggunakan *Social Exchange Theory* (SET) sebagai landasan pendukung untuk menjelaskan bagaimana praktik transformasi digital mendorong praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) yang berdampak pada keterikatan karyawan. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Blau (1964) yang menjelaskan bahwa hubungan sosial didasarkan pada prinsip timbal balik, ketika individu akan membalas tindakan positif dari pihak lain dengan perilaku positif pula. Dalam konteks organisasi, ketika karyawan menerima dukungan, penghargaan, atau perlakuan yang menguntungkan dari organisasi, mereka akan merasa berkewajiban untuk membalas dengan sikap dan perilaku yang mendukung tujuan organisasi (Cropanzano & Goldman, 2005). Pada situasi seperti ini, pertukaran sosial menjadi instrumen penting untuk membangun hubungan kerja yang saling menguntungkan antara organisasi dan karyawan.

Dalam konteks keterikatan karyawan, *Social Exchange Theory* (SET) menjelaskan bahwa karyawan tidak hanya termotivasi oleh faktor ekonomi semata, tetapi juga oleh kualitas hubungan pertukaran sosial yang mereka rasakan dengan organisasi. Ketika organisasi memberikan alat digital, infrastruktur teknologi, dan praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) yang ramah lingkungan kepada karyawan, hal ini menunjukkan bahwa organisasi peduli terhadap

kesejahteraan mereka dan isu-isu sosial yang lebih luas, seperti keberlanjutan lingkungan (Meher *et al.*, 2026). Praktik *Green Human Resource Management* yang didasarkan pada tanggung jawab lingkungan lebih lanjut memperkuat rasa keselarasan ini, memotivasi karyawan untuk tetap terlibat dan mendukung tujuan keberlanjutan organisasi (Meher *et al.*, 2026). Sebaliknya, karyawan akan membalas dukungan organisasi yang dirasakan dan keselarasan nilai tersebut dengan tingkat keterikatan, komitmen, dan kinerja yang lebih tinggi (Barrick *et al.*, 2013). Pertukaran yang efektif adalah pertukaran yang mampu menciptakan rasa saling percaya dan kewajiban timbal balik antara organisasi dan karyawan.

Penelitian ini menjadikan *Social Exchange Theory* (SET) menjadi payung yang menjelaskan mekanisme pertukaran sosial di balik hubungan ketiga variabel. Transformasi digital berperan sebagai sarana organisasi dalam memberikan dukungan berupa infrastruktur teknologi dan kemampuan digital yang memungkinkan terciptanya lingkungan kerja yang modern dan efisien. *Green Human Resource Management* (GHRM) berperan sebagai wujud kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan dan keberlanjutan lingkungan melalui praktik seperti proses SDM tanpa kertas (*paperless*), pembelajaran virtual, pelatihan ramah lingkungan, serta kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja (Noor *et al.*, 2023). Sementara itu, keterikatan karyawan merupakan bentuk timbal balik dari karyawan atas dukungan yang telah diberikan oleh organisasi. Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi tidak hanya mengadopsi teknologi digital tetapi juga peduli terhadap keberlanjutan dan kesejahteraan mereka melalui praktik *Green Human Resource Management*

(GHRM), maka mereka akan merespons dengan menunjukkan keterikatan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan, yang ditandai dengan keterpusatan penuh (*absorption*), dedikasi (*dedication*), dan semangat (*vigor*) dalam bekerja (Schaufeli *et al.*, 2006).

Dengan demikian, *Social Exchange Theory* (SET) mampu menjelaskan mekanisme timbal balik dalam hubungan antara transformasi digital, *Green Human Resource Management* (GHRM), dan keterikatan karyawan di lingkungan bank digital di Indonesia, yaitu bagaimana dukungan organisasi yang diwujudkan melalui integrasi teknologi digital dan praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) akan dibalas oleh karyawan dengan tingkat keterikatan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi.

2.7 Pengembangan Hipotesis

2.7.1 Pengaruh Transformasi Digital terhadap *Green Human Resource Management* (GHRM)

Transformasi digital merupakan kemampuan organisasi dalam mengadopsi dan mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses bisnis dan pengelolaan sumber daya manusia secara menyeluruh (Vial, 2019). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, transformasi digital melibatkan pemanfaatan digitalisasi untuk meningkatkan strategi sumber daya manusia dan menciptakan nilai organisasi (Strohmeier, 2020). Transformasi digital memungkinkan organisasi untuk menerapkan praktik-praktik sumber daya manusia yang lebih efisien dan berorientasi pada

keberlanjutan. Hal ini mencakup penerapan sistem tanpa kertas (*paperless*), perangkat hemat energi, serta teknologi digital lainnya yang mendukung keseimbangan lingkungan dalam operasi bisnis (Mohamed Hashim *et al.*, 2022). Selain itu, teknologi digital juga menyediakan peluang kerja tanpa batas melalui pengaturan kerja fleksibel yang semakin berkembang di era transformasi digital (Duggan *et al.*, 2022). Pemanfaatan teknologi digital tersebut memberikan kemudahan bagi organisasi dalam merancang dan mengimplementasikan *Green Human Resource Management* (GHRM) secara terintegrasi (Trujillo-Gallego *et al.*, 2022). Integrasi antara *Green Human Resource Management* (GHRM) dan transformasi digital terbukti menjadi penentu strategis dalam mendukung pencapaian kinerja keberlanjutan organisasi.

Ditinjau dari sudut pandang *Resource Based View* (RBV), transformasi digital dipandang sebagai kemampuan internal yang bernilai strategis bagi organisasi. Integrasi kemampuan digital dengan praktik sumber daya manusia yang berorientasi keberlanjutan, seperti *Green Human Resource Management* (GHRM), dapat menciptakan sumber daya yang bernilai, sulit ditiru, dan berkontribusi pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pusptasari *et al.*, (2025) menambahkan bahwa dari perspektif bank digital, transformasi digital tidak hanya berfungsi sebagai efisiensi operasional, tetapi juga sebagai fondasi utama dalam membangun budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan. Transformasi digital berperan sebagai kemampuan hulu (*upstream capability*) yang

menyediakan infrastruktur dan sistem pendukung bagi penerapan *Green Human Resource Management* (GHRM), sementara *Green Human Resource Management* (GHRM) bertindak sebagai kemampuan hilir yang mentransformasikan kapabilitas digital tersebut ke dalam praktik sumber daya manusia ramah lingkungan (Sahu *et al.*, 2025). Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat transformasi digital dalam organisasi, semakin besar pula kemampuan organisasi dalam menerapkan *Green Human Resource Management* (GHRM) secara efektif. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Transformasi digital berpengaruh positif terhadap *Green Human Resource Management* (GHRM) pada karyawan perbankan digital di Indonesia.

2.7.2 Pengaruh *Green Human Resource Management* (GHRM) terhadap Fleksibilitas Kerja Jarak Jauh

Green Human Resource Management (GHRM) merupakan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan prinsip keberlanjutan lingkungan ke dalam kebijakan dan praktik organisasi (Hameed *et al.*, 2020). Penerapan *Green Human Resource Management* (GHRM) mendorong organisasi untuk mengembangkan sistem kerja yang lebih efisien dalam penggunaan sumber. Dalam konteks ini, praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) berkontribusi terhadap perubahan sistem kerja yang lebih fleksibel dan adaptif.

Menurut Tabrizi (2023), praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) berkontribusi pada pengembangan budaya kerja jarak jauh yang fleksibel, menciptakan sinergi antara kesadaran lingkungan dengan fleksibilitas tempat kerja. Hal ini sejalan dengan Gupta dan Jangra (2024), yang menegaskan bahwa digitalisasi sumber daya manusia dan *paperless* sebagai bagian dari praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) berperan sebagai alat strategis dalam memfasilitasi fleksibilitas kerja jarak jauh yang berkelanjutan, sekaligus meningkatkan efisiensi operasional dan kepuasan karyawan, sehingga menunjukkan bahwa *Green Human Resource Management* (GHRM) berbasis teknologi mampu mendukung sistem kerja yang dinamis dan adaptif terhadap perkembangan digital.

Praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) secara efektif berkontribusi pada konservasi lingkungan sambil mengembangkan budaya kerja jarak jauh yang fleksibel, menciptakan sinergi yang saling menguntungkan antara kesadaran lingkungan dan fleksibilitas tempat kerja (Tabrizi *et al.*, 2023). Karyawan yang bekerja dalam organisasi yang menerapkan *Green Human Resource Management* (GHRM) cenderung memiliki akses yang lebih besar terhadap teknologi yang memungkinkan mereka bekerja dari berbagai lokasi. Dengan demikian, berdasarkan argumentasi teoritis dan temuan empiris sebelumnya, hipotesis yang dapat dibentuk adalah:

H2: *Green Human Resource Management* (GHRM) berpengaruh positif terhadap fleksibilitas kerja jarak jauh pada karyawan perbankan digital di Indonesia.

2.7.3 Pengaruh *Green Human Resource Management* (GHRM)

terhadap Keterikatan Karyawan

Green Human Resource Management (GHRM) merupakan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan lingkungan ke dalam kebijakan dan praktik sumber daya manusia (Maheshwari *et al.*, 2024). Penerapan *Green Human Resource Management* (GHRM) mencerminkan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan lingkungan dan tanggung jawab sosial, yang dapat meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap organisasi (Rank *et al.*, 2022). Karyawan yang bekerja dalam organisasi dengan praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) yang baik cenderung merasakan nilai, perhatian, dan dukungan organisasi, sehingga memunculkan perasaan keterikatan yang lebih kuat terhadap pekerjaannya dan organisasi tempat mereka bekerja (Aboramadan & Karatepe, 2021). Deng *et al.*, (2023) juga mengungkapkan pandangannya pada sektor perbankan digital yang sangat bergantung pada sistem kerja berbasis teknologi.

Ditinjau dari sudut pandang *Social Exchange Theory* (SET), hubungan antara organisasi dan karyawan didasarkan pada prinsip timbal balik, dimana perlakuan positif yang diberikan organisasi akan dibalas oleh

karyawan melalui sikap dan perilaku positif (Blau, 1964). Praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) dipersepsikan sebagai bentuk investasi dan perhatian organisasi terhadap karyawan serta lingkungan kerja yang berkelanjutan (Aboramadan & Karatepe, 2021). Persepsi tersebut mendorong karyawan untuk membalasnya dengan meningkatkan keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku terhadap pekerjaan, yang tercermin dalam keterikatan karyawan (Ababneh, 2021). Dalam konteks perbankan digital di Indonesia, penerapan *Green Human Resource Management* (GHRM) yang didukung oleh sistem kerja digital memperkuat hubungan pertukaran sosial antara organisasi dan karyawan, sehingga mendorong peningkatan keterikatan karyawan (Pinzone *et al.*, 2019; Anwar *et al.*, 2020). Dengan demikian, berdasarkan argumentasi teoritis dan temuan empiris sebelumnya, hipotesis yang dapat dibentuk adalah:

H3: *Green Human Resource Management* (GHRM) berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan pada karyawan perbankan digital di Indonesia.

2.7.4 *Green Human Resource Management* (GHRM) Memediasi Hubungan antara Transformasi Digital dan Fleksibilitas Kerja Jarak Jauh

Teori *Resource Based View* (RBV) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif organisasi tidak hanya ditentukan oleh kepemilikan teknologi, tetapi oleh kemampuan organisasi dalam mengombinasikan berbagai

sumber daya internal secara efektif dan saling melengkapi (Barney, 1999). Dalam konteks organisasi perbankan digital, transformasi digital berfungsi sebagai kemampuan hulu (*upstream capability*) yang menyediakan infrastruktur teknologi, sistem informasi, dan platform digital yang memungkinkan pelaksanaan pola kerja modern. Oleh karena itu, *Green Human Resource Management* (GHRM) berperan penting sebagai kemampuan sumber daya manusia hilir (*downstream HR capability*) yang mentransformasikan kapabilitas digital tersebut ke dalam kebijakan dan praktik kerja yang berkelanjutan, termasuk pengaturan kerja jarak jauh yang fleksibel dan rendah karbon (Sahu *et al.*, 2025).

Haldorai *et al.*, (2022) menyatakan bahwa keberhasilan integrasi antara transformasi digital dan penerapan kerja jarak jauh sangat bergantung pada kemampuan *Green Human Resource Management* (GHRM) dalam menyelaraskan budaya organisasi serta mengelola proses perubahan secara efektif. Lebih lanjut, komitmen *Green Human Resource Management* (GHRM) terhadap kesejahteraan dan keterlibatan karyawan dinilai sejalan dengan adopsi berbagai alat digital yang mendukung pelaksanaan kerja jarak jauh (Walkowiak, 2024). Peningkatan kesejahteraan karyawan melalui praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) tidak hanya berkontribusi dalam memperkuat budaya organisasi yang mendukung fleksibilitas kerja, tetapi juga mendorong pemanfaatan teknologi digital secara optimal dalam sistem kerja jarak jauh untuk menghasilkan tenaga kerja yang lebih efisien dan termotivasi (Luqman *et al.*, 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh Meher *et al.*, (2026) menunjukkan bahwa *Green Human Resource Management* (GHRM) memediasi hubungan antara transformasi digital dan fleksibilitas kerja jarak jauh. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa transformasi digital yang didukung oleh praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) mampu meningkatkan fleksibilitas kerja melalui digitalisasi proses kerja dan pengelolaan sumber daya yang lebih efisien. Penelitian ini juga dilakukan oleh Rahim *et al.*, (2026) turut mengungkapkan bahwa penerapan teknologi digital dalam praktik *Green Human Resource Management* (GHRM), seperti sistem kerja *paperless* dan penggunaan teknologi berbasis *cloud*, berperan dalam mendukung fleksibilitas kerja karyawan.

Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh transformasi digital terhadap fleksibilitas kerja jarak jauh tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga berlangsung secara tidak langsung melalui penerapan *Green Human Resource Management* (GHRM). Dengan demikian, berdasarkan argumentasi teoritis dan temuan empiris yang telah dipaparkan, maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

H4: *Green Human Resource Management* (GHRM) memediasi hubungan antara transformasi digital dan fleksibilitas kerja jarak jauh pada karyawan bank digital di Indonesia.

2.7.5 *Green Human Resource Management* (GHRM) Memediasi dalam Hubungan antara Transformasi Digital dan Keterikatan Karyawan

Social Exchange Theory (SET) menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan dibangun atas dasar pertukaran sosial yang saling menguntungkan, dimana perlakuan positif yang diberikan organisasi akan dibalas oleh karyawan melalui sikap dan perilaku positif (Blau, 1964). Melalui konteks organisasi perbankan digital, transformasi digital dapat dipersepsikan oleh karyawan sebagai bentuk investasi organisasi dalam menyediakan sistem kerja yang lebih modern, efisien, dan mendukung kebutuhan kerja karyawan (Priyatama *et al.*, 2026).

Dalam perspektif *Social Exchange Theory* (SET), penerapan *Green Human Resource Management* (GHRM) dipersepsikan sebagai bentuk perhatian, dukungan, dan tanggung jawab organisasi terhadap kesejahteraan karyawan dan lingkungan kerja (Noor *et al.*, 2023). Persepsi tersebut mendorong munculnya rasa kewajiban timbal balik pada diri karyawan untuk membalas perlakuan positif organisasi dengan meningkatkan keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku terhadap pekerjaan dan organisasi, yang tercermin dalam keterikatan karyawan (Cropanzano & Goldman, 2005).

Penelitian yang dilakukan oleh Luu (2022) turut mengungkapkan bahwa *Green Human Resource Management* (GHRM) memberdayakan karyawan dan meningkatkan rasa tanggung jawab mereka, yang pada

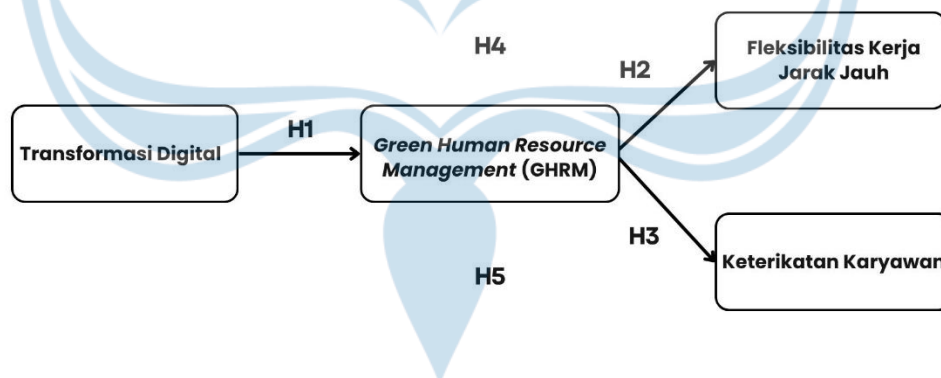
gilirannya mendorong peningkatan tingkat keterikatan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ly & Ly (2025) menemukan bahwa *Green Human Resource Management* (GHRM) berperan sebagai mediasi dalam pengaruh transformasi digital melalui aksesibilitas, fleksibilitas, dan kemampuan kolaboratif terhadap tenaga kerja yang terlibat dan termotivasi. Penelitian yang dilakukan oleh Septiani *et al.*, (2025) juga menemukan bahwa *Green Human Resource Management* (GHRM) memediasi pengaruh antara praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) terhadap *innovation management* melalui *employee engagement*, sekaligus menegaskan bahwa *employee engagement* terbukti memediasi hubungan antara *Green Human Resource Management* (GHRM) dan berbagai *outcome* organisasi. Dengan demikian, *Green Human Resource Management* (GHRM) berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara transformasi digital dan keterikatan karyawan pada karyawan bank digital di Indonesia.

H5: *Green Human Resource Management* (GHRM) memediasi hubungan antara transformasi digital dan keterikatan karyawan pada karyawan bank digital di Indonesia.

2.8 Model Penelitian

Model penelitian ini dirancang untuk menjelaskan hubungan antara transformasi digital, *Green Human Resource Management* (GHRM), fleksibilitas kerja jarak jauh, dan keterikatan karyawan pada karyawan

perbankan digital di Indonesia. Dalam model ini, *Green Human Resource Management* (GHRM) berperan sebagai variabel mediasi yang dapat menjembatani pengaruh transformasi digital terhadap fleksibilitas kerja jarak jauh dan keterikatan karyawan. Praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) mengubah kapabilitas teknologi dengan program digitalisasi yang menjadi dukungan sumber daya manusia, sehingga karyawan mampu bekerja secara fleksibel dari jarak jauh dan merasa lebih terikat secara psikologis terhadap organisasinya. Adapun gambaran visual model penelitian dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Model Penelitian

2.9 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu telah menegaskan peran penting transformasi digital dan *Green Human Resource Management* (GHRM) dalam memengaruhi fleksibilitas kerja jarak jauh dan keterikatan karyawan. Pada dasarnya, keterikatan karyawan dalam lingkungan kerja yang terdigitalisasi tidak hanya ditentukan oleh sejauh mana organisasi mengadopsi teknologi digital, tetapi juga oleh bagaimana praktik sumber daya manusia yang berkelanjutan diterapkan dalam mendukung sistem kerja yang fleksibel. Penerapan *Green Human Resource Management* (GHRM) yang baik mampu membangun budaya organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan, yang pada gilirannya mendorong peningkatan fleksibilitas kerja jarak jauh sekaligus memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Tabel di bawah ini merangkum berbagai penelitian terdahulu yang relevan, mencakup judul dan peneliti, metode penelitian yang digunakan, serta hasil penelitian yang menjadi rujukan dalam penyusunan penelitian ini.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Peneliti Terdahulu	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>Influence of Digital Transformation on Green Human Resource Management, Flexibility in Remote Work and Work Engagement</i> Meher <i>et al.</i>, (2026)	Sampel : Penelitian menggunakan 471 responden dari perusahaan IT di India, dipilih dengan teknik <i>non-probability sampling</i>. Metode Pengambilan Sampel : Kuantitatif, survei dua gelombang (T1 dan T2), analisis PLS-SEM	X : <i>Digital Transformation (DT)</i> M: <i>Green Human Resource Management (GHRM)</i> Y1: <i>Remote Work Flexibility (RWF)</i> Y2: <i>Work Engagement (WE)</i>	<i>Digital Transformation</i> berpengaruh signifikan positif terhadap GHRM. GHRM berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Remote Work Flexibility</i> dan <i>Work Engagement</i>. GHRM terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara <i>Digital Transformation</i> dengan <i>Remote Work Flexibility</i> serta <i>Work Engagement</i>.

		Metode Pengumpulan Sampel : Kuesioner		
2	<i>Digital Technologies and Green Human Resource Management: Capabilities for GSCM Adoption and Enhanced Performance</i> Trujillo-Gallego <i>et al.</i>, (2022)	Sampel: 207 perusahaan manufaktur menengah dan besar di Kolombia, dipilih dengan <i>convenience sampling</i> dari basis data Kementerian Perdagangan, Industri, dan Pariwisata Kolombia. Metode Penelitian: Kuantitatif, <i>cross-sectional</i>, analisis PLS-SEM dengan SmartPLS 3.0,	X1: <i>Digital Technologies</i> (DT) X2: <i>Green Human Resource Management</i> (GHRM) M: GSCM <i>Operational Practices</i> (GSCM-OP) Y1: <i>Environmental Performance</i> (ENVP) Y2: <i>Economic Performance</i> (ECOP)	GHRM dan <i>Digital Technologies</i> berpengaruh signifikan positif terhadap GSCM-OP. <i>Digital Technologies</i> terbukti memediasi secara parsial hubungan antara GHRM dan GSCM-OP. GHRM berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Environmental Performance</i>, namun tidak signifikan terhadap <i>Economic Performance</i>. <i>Digital Technologies</i> tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap <i>Environmental Performance</i> maupun

		landasan teori <i>Dynamic Capabilities View</i> (DCV). Metode Pengumpulan Data: Kuesioner elektronik dengan skala Likert 5 poin		<i>Economic Performance</i>. GSCM-OP terbukti memediasi secara parsial hubungan antara GHRM dan <i>Environmental Performance</i>, serta memediasi penuh hubungan antara GHRM dan <i>Economic Performance</i>. GSCM-OP juga terbukti memediasi penuh hubungan antara <i>Digital Technologies</i> dengan <i>Environmental Performance</i> dan <i>Economic Performance</i>.
3	<i>Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic–</i>	Sampel : 976 pekerja di Italia selama pandemi COVID-19 Metode Pengambilan Sampel :	X1 : <i>Job Satisfaction</i> X2 : <i>Technostress</i> X3 : <i>Net Benefit</i> X4 : <i>Demographic Factors</i>	Kerja jarak jauh memiliki dampak ekonomi-finansial yang cenderung negatif bagi sebagian pekerja. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kesediaan bekerja remote, sedangkan

	<i>financial impacts and psychological drivers</i> Battisti <i>et al.</i>, (2022)	Kuantitatif, survei <i>cross-sectional</i> Metode Pengumpulan Sampel : Kuesioner Alat Analisis : Regresi Ekonometrik	Y : <i>Willingness to Accept Remote Working</i>	technostress berpengaruh negatif. Faktor psikologis dan demografis lebih menentukan dibanding manfaat ekonomi.
4	<i>The Role of Green Human Resource Management on Employee Behavior and Corporate Environmental Performance in</i>	Sampel : Penelitian menggunakan 116 karyawan bank syariah di Jawa Timur, Indonesia Metode Pengambilan Sampel :	X : <i>Green Human Resource Management (GHRM)</i> M : <i>Green Organizational Culture</i>	Di sektor perbankan syariah di Indonesia, <i>Green Human Resource Management</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Environmental Engagement</i> dan <i>Corporate Environmental Performance</i>. Selain itu, GHRM juga berpengaruh signifikan positif terhadap

	<i>Indonesian Sharia Banks</i> Susanto, R. M., Siswanto & Rahayu, Y. S (2025)	Kuantitatif, <i>random sampling</i> Metode Pengumpulan Sampel : Kuesioner <i>online</i> Alat Analisis : SEM-PLS menggunakan SmartPLS 4	Y1 : <i>Environmental Engagement</i> Y2 : <i>Corporate Environmental Performance</i>	<i>Green Organizational Culture. Green Organizational Culture</i> terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Environmental Engagement</i> dan <i>Corporate Environmental Performance</i>, serta memediasi secara penuh hubungan antara GHRM dan kedua variabel tersebut.
5	<i>Green Human Resource Management and Employee Engagement in the Banking Sector</i>	Sampel : 363 karyawan bank sebagai responden yang bekerja pada <i>green banking</i> Metode Pengambilan	X : <i>Green Human Resources (GHRM)</i> M : <i>Transformational Leadership</i>	<i>Green recruitment and selection</i> serta <i>green training and development</i> berpengaruh positif terhadap <i>green employee engagement</i>. <i>Transformational</i>

	Noor <i>et al.</i> , (2024)	Sampel : Kuantitatif dengan pendekatan survei Metode Pengumpulan Sampel : Kuesioner Alat Analisis : <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	Y : <i>Employee Engagement</i>	<i>leadership</i> memoderasi hubungan <i>green recruitment and selection</i> dengan <i>employee engagement</i> , namun tidak memoderasi hubungan <i>green training and development</i> dengan <i>employee engagement</i> .
6	<i>Remote Work and Employees' Productivity in Nigerian Commercial Banks</i> Bernard (2025)	Sampel : 323 karyawan bank komersial di Nigeria Metode Pengambilan Sampel : Kuantitatif dengan <i>purposive sampling</i>	X : <i>Remote Work Arrangements</i> (<i>Telecommuting, Hybrid Scheduling, Mobile Work, Home-based Work</i>) Y : <i>Employee Productivity</i>	Di sektor perbankan komersial Nigeria, berbagai bentuk kerja jarak jauh berpengaruh signifikan positif terhadap produktivitas karyawan. <i>Telecommuting</i> memberikan pengaruh paling kuat, diikuti <i>hybrid scheduling, mobile work,</i>

		Metode Pengumpulan Sampel : Kuesioner Alat Analisis : Regresi linier berganda		<i>dan home-based work</i> yang semuanya meningkatkan efisiensi kerja serta kualitas layanan perbankan. Temuan ini menunjukkan bahwa sistem kerja fleksibel berbasis teknologi dapat diterapkan tanpa menurunkan kinerja organisasi.
7	<i>The impact of remote work on job satisfaction, engagement and individual work performance in the banking sector</i>	Sampel : 403 karyawan bank di Lithuania, Denmark, Norwegia, Finlandia, Swedia. Metode Pengambilan Sampel : <i>Non-probability sampling</i>,	X: Intensitas remote work (% jam kerja dari rumah per minggu) Mediasi: <i>Job satisfaction, engagement</i> Moderator: Intensitas remote work Y: <i>Individual work</i>	Intensitas <i>remote work</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja namun negatif terhadap keterikatan kerja, serta tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja dan <i>task performance</i>. Keterikatan kerja berpengaruh positif

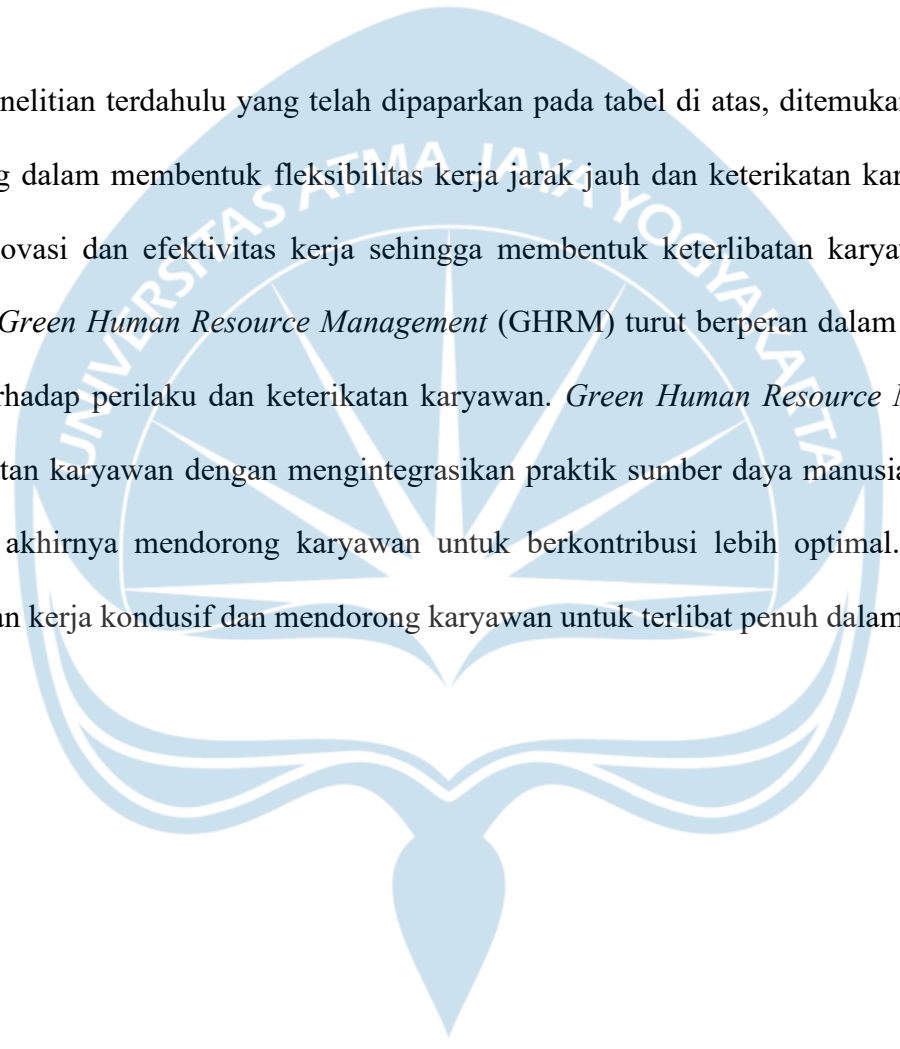
	Ruzele <i>et al.</i> , (2025)	<i>volunteer self-selection.</i> Metode Pengumpulan Sampel : Kuesioner daring (Google Forms) dipublikasikan melalui Yammer. Alat Analisis : <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA), CB-SEM, regresi berganda, analisis mediasi dan moderasi.	<i>performance (task performance, contextual performance, counterproductive work behaviour)</i>	terhadap <i>task performance</i> dan <i>contextual performance</i>, serta negatif terhadap <i>counterproductive work behaviour</i>. Kepuasan kerja memediasi sebagian pengaruh <i>remote work</i> terhadap keterikatan kerja, sementara keterikatan kerja memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja individu. Selain itu, intensitas <i>remote work</i> memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan kerja.
8	<i>Green human resource management, job embeddedness</i>	Sampel: 130 karyawan dari 11 restoran di Gazimagusa, Siprus Utara,	X: <i>Green Human Resource Management</i> (GHRM)	<i>Green Human Resource Management (GHRM)</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Job Embeddedness (JEM)</i> . JEM

<i>and their effects on restaurant employees' green voice behaviors</i> <i>Green human resource management, job embeddedness and their effects on restaurant employees' green voice behaviors</i> Tabrizi et al., (2023)	dipilih menggunakan convenience sampling dan judgmental sampling. Metode Penelitian: Kuantitatif dengan pendekatan cross-sectional menggunakan analisis PLS-SEM melalui SmartPLS v.3. Penelitian menggunakan landasan teori <i>Social Exchange Theory (SET)</i>, <i>Job Embeddedness Theory</i>, <i>Attribution Theory</i>, dan <i>Reformulation of Attitude Theory</i>.	M: <i>Job Embeddedness (JEM)</i> Y1: <i>Green Promotive Voice Behavior</i> Y2: <i>Green Prohibitive Voice Behavior</i>	juga berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Green Promotive Voice Behavior</i> dan <i>Green Prohibitive Voice Behavior</i>. Namun, GHRM tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap <i>Green Promotive Voice Behavior</i> maupun <i>Green Prohibitive Voice Behavior</i>. Hasil penelitian menunjukkan bahwa JEM memediasi secara penuh hubungan antara GHRM dengan <i>Green Promotive Voice Behavior</i> serta hubungan antara GHRM dengan <i>Green Prohibitive Voice Behavior</i>. Penelitian ini menegaskan bahwa keterikatan karyawan pada pekerjaan menjadi mekanisme penting yang menghubungkan praktik
---	--	---	--

		Metode Pengumpulan Data: Kuesioner dengan skala Likert 5 poin		GHRM dengan perilaku suara hijau karyawan di restoran.
9	<i>Corrigendum: The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study</i> Weideman, M & Hofmeyr, K.B. (2020).	Sampel: 23 partisipan yang terdiri dari 8 pakar dan 15 karyawan dari 6 organisasi di 6 industri berbeda (manufaktur, jasa keuangan, asuransi kesehatan, makanan cepat saji, bioteknologi, rantai pasok) di Gauteng, Afrika Selatan. Metode Pengambilan	X: <i>Flexible Work Arrangements</i> (fleksibilitas waktu, fleksibilitas lokasi/telecommuting) Y: <i>Employee engagement</i> (kesejahteraan karyawan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, produktivitas, <i>(discretionary effort)</i>)	<i>Flexible Work Arrangements</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i>, terutama melalui peningkatan kesejahteraan karyawan, produktivitas, dan kepuasan kerja. Keberhasilan penerapannya membutuhkan kebijakan yang jelas, dukungan manajemen, dan lingkungan kerja yang mendukung.

		Sampel: Purposive sampling dan convenience sampling. Metode Pengumpulan Data: Wawancara semi-terstruktur secara tatap muka. Alat Analisis: Analisis tematik menggunakan Atlas.ti versi 8.		
10	<i>Green human resource management</i>	Sampel: 362 responden dari industri	X: <i>Green Human Resource Management</i>	GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>managerial support, work</i>

	<i>and work engagement: Linking HRM performance attributions</i> Gupta dan Jangra (2024)	manufaktur di Haryana, Delhi, dan Rajasthan, India. Metode Pengambilan Sampel: <i>Cluster sampling</i> dan <i>purposive sampling</i>. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner terstruktur (online dan tatap muka). Alat Analisis: <i>Structural Equation Modeling</i> (CB-SEM).	(rekrutmen hijau, pelatihan hijau, manajemen kinerja hijau, penghargaan hijau, keterlibatan karyawan hijau) Mediator: <i>Managerial support, HRM performance attributions</i> Y: <i>Work engagement</i> (<i>vigor, dedication, absorption</i>)	<i>engagement</i>, dan HRM <i>performance attributions</i>. <i>Managerial support</i> dan HRM <i>performance attributions</i> masing-masing berpengaruh positif terhadap <i>work engagement</i>. Selain itu, <i>managerial support</i> dan HRM <i>performance attributions</i> berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara GHRM dan <i>work engagement</i>.
--	--	--	---	---



Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan pada tabel di atas, ditemukan bahwa transformasi digital memiliki peran penting dalam membentuk fleksibilitas kerja jarak jauh dan keterikatan karyawan. Transformasi digital mampu mendorong inovasi dan efektivitas kerja sehingga membentuk keterlibatan karyawan yang lebih kuat dalam organisasi. Penerapan *Green Human Resource Management* (GHRM) turut berperan dalam memperkuat dampak positif transformasi digital terhadap perilaku dan keterikatan karyawan. *Green Human Resource Management* (GHRM) dapat meningkatkan keterikatan karyawan dengan mengintegrasikan praktik sumber daya manusia berbasis lingkungan secara konsisten, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih optimal. Pendekatan ini yang akan menciptakan lingkungan kerja kondusif dan mendorong karyawan untuk terlibat penuh dalam pengembangan organisasi.